

# Motivaciones y perfil del defraudador en la empresa

ENRIC OLCINA  
KPMG y Forensic en Cataluña

Fecha de recepción: 5/04/2016  
Fecha de aceptación: 27/05/2016

## RESUMEN

En este artículo he analizado el perfil y características principales de quién defrauda hoy en día en nuestras organizaciones empresariales. Existen diversos estudios que permiten tener una idea clara de cuál es el perfil actual del defraudador empresarial y cuáles son las motivaciones que le llevan a ello. De todas formas las organizaciones empresariales pueden gestionar de forma activa este riesgo de fraude o conductas irregulares de sus empleados. Así, una implantación adecuada y proporcional de medidas de prevención, detección y respuesta al fraude reduce de forma significativa este riesgo.

Clasificación JEL: K10; K40; M10; M14

## PALABRAS CLAVE

Perfil, motivaciones, defraudador.

## ABSTRACT

This article analyses the profile and characteristics of the fraudster in today's business organizations. Several studies allow us to have a clear idea of what the current business profile fraudster and his/her motivations are. However, business organizations can actively manage this risk of fraud or misconduct of their employees. Thus, an

adequate and proportionate implementation of prevention, detection and response to fraud significantly reduces this risk.

Classification JEL: K10; K40; M10; M14

## KEYWORDS

Profile, motivations, fraudster.

---

## 1. Introducción

El objetivo de este artículo es analizar el perfil y características principales de quién defrauda hoy en día en nuestras organizaciones empresariales e intentar desgranar las principales motivaciones que llevan a un empleado a defraudar a la empresa donde trabaja. Asimismo, analizaremos cómo se detectan los fraudes empresariales más comunes y las principales técnicas y procedimientos que pueden aplicar las empresas hoy en día para mitigar dicho riesgo.

## 2. Tipologías más comunes de fraude en las empresas

Para centrar el artículo y su alcance, debemos empezar con una definición adecuada de lo que se considera por *fraude en la empresa*. Esta cuestión, aunque pueda parecer baladí, es un aspecto significativo pues en muchas ocasiones la ineficacia de las técnicas y procedimientos de prevención del fraude en una organización se debe a una definición poco clara y difusa de qué es el fraude y la corrupción para dicha entidad. A nadie se le escapa que alguien pudiera considerar que fraude únicamente se refiere al robo de efectivo, stock o material de oficina, o más relevante, en empresas con filiales en diferentes países, el diferente alcance que pueda tener un acto de corrupción en jurisdicciones como la europea, latinoamericana o africana.

De acuerdo con la *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) el fraude que se comete en las empresas (en su terminología inglesa “*Occupational Fraud and Abuse*”) se puede clasificar en tres grandes categorías. Estas son, *Apropiación indebida de activos*, *Manipulación de información financiera* y finalmente la *Corrupción (Asset Misappropriation)*. A continuación definiremos cada una de estas tipologías de fraude con un poco más de detalle.

La *Apropiación indebida de activos* se divide en dos grandes categorías, las relacionadas con el robo de efectivo o similares y las relacionadas con el robo de otros activos. En relación con la primera de ellas entraría desde el robo de efectivo de las cajas registradoras en las tiendas hasta cualquier trama organizada para el robo de dinero en la empresa, como la creación de empleados falsos o facturas falsas, etc. En relación a la segunda categoría, se referiría al robo de cualquier activo físico de la empresa no relacionado con dinero en efectivo, es decir, robo físico de stock o material propiedad de la empresa, ventas falsas de stock, entre otras.

La *Manipulación de información financiera* se refiere a la manipulación de estados financieros ya sea infravaloración como sobrevaloración de activos o pasivos contables, así como la manipulación en los reportes internos de filiales.

La *Corrupción* incluiría desde el pago o cobro de sobornos, a los potenciales conflictos de interés, o la venta de información confidencial.

Según lo comentado con anterioridad, es importante que cada empresa u organización defina de forma clara y adecuada que representa para la misma una conducta fraudulenta o irregular relacionada con el fraude o la corrupción en sus políticas internas, éstas sean, sus políticas de alto nivel (código de conducta, etc.), o sus políticas específicas (políticas anti-fraude, anti-corrupción, etc.). Éste debería ser uno de los pilares básicos de cualquier herramienta o procedimiento de prevención del fraude en la empresa.

En términos de cuál de estas categorías de fraude se da más en las empresas, de acuerdo con el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study*, la tipología de fraude más común cometida por los empleados es en un 85,4% de los casos la *Apropiación indebida de activos*. La que ocurre con menos probabilidad es la *Manipulación de Información financiera*. Asimismo debemos destacar, que en términos de cuál de las tres tipologías es la que tiene un impacto económico más significativo en las organizaciones, el sentido se invierte, siendo la *Manipulación de información financiera* la que tiene un impacto mayor.

Asimismo, debemos destacar otro concepto básico en la terminología del fraude y es la diferencia entre el *fraude externo* y *fraude interno*. *Fraude externo* se refiere al fraude cometido por elementos externos y ajenos a la organización. Este sería, por ejemplo, el relacionado con el robo de producto en las tiendas, o manipulaciones en el etiquetado de productos, generalmente perpetrado por clientes o potenciales clientes ajenos a la organización. *Fraude Interno* se refiere cualquiera de las tipologías de fraude anteriormente mencionadas cometidas por los empleados de la organización. En este sentido debemos mencionar que el fraude interno en muchas ocasiones se comete con la ayuda de elementos externos (clientes, proveedores, etc.). Es decir, en muchas ocasiones en el caso de fraude en las orga-

nizaciones empresariales asistiremos a una combinación entre elementos de fraude interno y fraude externo.

### 3. ¿Por qué se comete fraude en las empresas?

Con el objetivo de entender el racional de quién comete el fraude en las organizaciones empresariales y el porqué, múltiples estudios apuntan a tres factores principales, y que en su conjunto se han denominado, con el objetivo de buscar un razonamiento objetivo a esta cuestión, el *Triángulo del fraude*, concepto propuesto por Cressey (1972). Los tres elementos que integran el llamado Triángulo del Fraude y que componen la base de dicho comportamiento son los siguientes (figura 1).



**Fuente:** Teoría del Triángulo del Fraude (Cressey, 1972).

**Figura 1.** El triángulo del fraude.

- Oportunidad
- Motivación
- Racionalización

*Oportunidad* se refiere a que el sujeto que comete fraude tiene la oportunidad de cometerlo. En ocasiones los empleados de una organización empresarial no cometerían el fraude si no tuvieran oportunidad para ello

como consecuencia, por ejemplo, de un infalible sistema de control interno. Asimismo conviene destacar dentro de este concepto la capacidad como un elemento subordinado del factor oportunidad. La capacidad comprende aquellos atributos del defraudador que le permiten aprovechar la oportunidad cuando surge. Así, la capacidad depende a menudo del nivel jerárquico que ocupa el defraudador en la empresa.

El segundo elemento es la Motivación. *Motivación* se refiere a la razón por la cual se comete el fraude. Detrás de la mayoría de casos de fraude suele haber una motivación económica o de avaricia, aunque como veremos más adelante también se dan elementos relacionados con el cumplimiento de los objetivos, problemas personales, etc.

Finalmente, el tercer elemento es la *racionalización*. Dicho factor posiblemente es el más complejo y en ocasiones el más difícil de identificar o detectar en el seno de la empresa. Se refiere al acto de justificación o autoconvencimiento del defraudador como motivación por la cual ha cometido el fraude. Dichas justificaciones se pueden referir a aspectos emocionales como la ira o la sensación de sentirse mal remunerado, aspectos más relacionados con la sensación de superioridad o impunidad, o por ejemplo con una aceptación implícita del acto (“todos lo hacen”).

Debemos mencionar que los estudios que analizan detalladamente el llamado Triángulo del Fraude también ponen de manifiesto que los tres factores no suelen manifestarse de forma independiente y aislada, al contrario, detrás de la mayoría de fraudes ocurren dos o tres de los factores de forma combinada. Generalmente destaca uno por encima de los otros, pero en la mayoría de fraudes se dan dos o tres de los factores, aunque, como mencionaba, en distinta intensidad o proporción. Es decir, alguien que pudiera tener una motivación económica muy significativa para robar, es difícil que se le ocurra hacerlo si no tiene la oportunidad, porque por ejemplo, la organización dispone de un robusto sistema de control interno. Asimismo, alguien que pudiera tener un aspecto de racionalización muy marcado como, un mal ambiente en la empresa o que está mal remunerado, si no tiene una motivación o tiene la oportunidad de forma clara, pudiera no cometer fraude.

Vistos los tres factores del Triángulo del Fraude, y los ejemplos expuestos en el párrafo anterior, entendemos que es fácil entender que estos aspectos hayan sido analizados con detalle y sus implicaciones en las organizaciones empresariales. En este sentido otro de los pilares básicos de la prevención del fraude es la importancia de la implantación de elementos y herramientas que permitan a la organización analizar y entender si alguno de estos factores o comportamientos se pudieran dar o ponerse de manifiesto en nuestras empresas u organizaciones.

## 4. Perfil del defraudador

En este apartado intentaremos perfilar las características básicas de quien comete fraude o irregularidades en las empresas. En este caso lo haremos en base a la experiencia de varias organizaciones y la información recopilada en varios estudios que se han realizado sobre la materia y en particular de cuál es el perfil del defraudador en base a un determinado número de casos de fraude identificados.

Recientemente KPMG ha publicado un estudio denominado Perfiles Globales del Defraudador (KPMG, 2013)<sup>1</sup>. Este estudio se realizó sobre la base de 750 defraudadores que las firmas miembro de KPMG han investigado entre los años 2013 y agosto de 2015. Según las explicaciones de KPMG la intención del Estudio es proporcionar al lector sobre quien comete fraude en las organizaciones empresariales, la relación entre los atributos de los defraudadores, sus motivaciones y el entorno en el que operan con más facilidad.

Tomando como referencia el análisis realizado por KPMG, algunas de las principales características del perfil del defraudador en la empresa son:

- *Edad: La edad del 68 por ciento de los defraudadores está comprendida entre 36 y 55 años.* De acuerdo con este estudio es interesante observar que el defraudador típico de las organizaciones no es un perfil joven si no generalmente tiene una edad mediana y una dilatada experiencia profesional.
- *Género: En el 79% de los casos el defraudador es un hombre.*
- *Empleo: El 65 por ciento de los defraudadores trabajan para la organización afectada, es decir la empresa es defraudada por empleados de la propia organización y en consecuencia en el 65 por ciento de los casos en el acto fraudulento existen elementos de fraude interno. Asimismo, de esta cifra, el 38 por ciento llevaba trabajando más de seis años.* En este sentido observamos que los empleados que cometen fraude no son empleados nuevos en la organización, si no que han tenido tiempo suficiente para ganarse la confianza interna de la organización y sus interlocutores.
- *Colusión: En el 62 por ciento de los fraudes, el autor actuó en connivencia con otras personas.* En este sentido, se observa que los de-

---

1. *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraude.* Este estudio complementa otras tres publicaciones de KPMG, una de 2013, titulada *Global profiles of the fraudster* (Perfiles Globales del defraudador), otra de 2011 *¿Who is the typical fraudster? (¿Cómo es el defraudador típico?)*, y la otra de 2007, titulada *El Perfil del Defraudador*.

fraudadores no actúan solos. El 62 por ciento de los fraudes ocurren en colusión con otros elementos, que pudieran ser internos (otros empleados) o externos (en combinación con fraude externo). Asimismo, se observa que las mujeres tienen menos tendencia a la colusión, un 45% en relación con un 66% en el caso de los hombres.

- *Tipo: El fraude más frecuente es la apropiación indebida de activos (47 por ciento), donde la malversación y el fraude en las compras son los más representativos.* En esta ocasión, al igual que en el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* también se pone de manifiesto que el fraude más cometido por los empleados de una organización es la apropiación indebida. El segundo fraude más habitual es la obtención de ingresos o activos mediante actividades fraudulentas o ilegales (24 por ciento), es decir los fraudes relacionados con la corrupción.
- *En los casos en los que los defraudadores actuaron en solitario, el 69 por ciento de los delitos fueron cometidos a lo largo de un periodo de entre uno y cinco años.* En este sentido es interesante observar que el fraude no suele ser un acto único o aislado, ni cuando éste es cometido por una sola persona. Generalmente el fraude ocurre en un periodo dilatado en el tiempo y tarda en descubrirse unos años.
- *De los fraudes del punto anterior, el 21 por ciento supusieron un coste total para la organización afectada de entre 50.000 y 200.000 dólares estadounidenses, y el 16 por ciento, de entre 200.000 y 500.000 dólares. En el 32 por ciento de estos casos, el coste para la organización afectada excedió la cifra de 500.000 dólares, y superó la suma de 5.000.000 dólares en el 9 por ciento de los casos.* En este sentido es relevante destacar que se observa que cuando en el fraude participan 2 o más personas, sean éstas de la organización o no, los importes involucrados parecen ser mayores.
- *En los casos en los que los defraudadores actuaron con cómplices (con más de una persona, sea de la misma organización o externa), el 74 por ciento de los delitos fueron cometidos a lo largo de entre uno y cinco años.* En este sentido destacar, que el hecho de que el fraude esté perpetrado por más de una persona, no tiene impacto en la duración en la que el mismo ocurrió. La duración de los mismos es muy similar.
- *El 93 por ciento de los fraudes fueron cometidos en múltiples transacciones. En el 42 por ciento de estos delitos, la cuantía media por cada transacción osciló entre 1.000 y 50.000 dólares.* Este hecho también es muy relevante. Se observa en el estudio que la práctica totalidad de los fraudes, se cometen en múltiples transacciones. Es

decir, generalmente se empieza con 1-2 transacciones y si se consigue el objetivo deseado, continua perpetrándose.

- *El 72 por ciento de todos los fraudes se cometieron durante un periodo de entre uno y cinco años (33 por ciento, entre uno y dos años, y 39 por ciento, entre tres y cinco años).* Es decir, otra vez, los fraudes no ocurren de una forma puntual y aislada, sino que una vez se identificaron, aquellos habían ocurrido durante un periodo medio de entre 1 año y 5 años.

El *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* confirma, con pequeñas variaciones, el Perfil del Defraudador descrito en el Estudio de KPMG. Adicionalmente, este estudio aporta interesantes datos sobre las mismas estadísticas pero con un poco más de detalle, por ejemplo por jurisdicción o región. En este sentido destacar:

- En regiones como Europa del Este o Asia los fraudes en la empresa son cometidos por la gerencia de las organizaciones en mayor proporción que en otras jurisdicciones;
- Asimismo en el Estudio del 2014, los fraudes son cometidos de media en un 66,8 por ciento por hombres y un 33,2 por ciento por mujeres, datos ligeramente diferentes al Estudio de KPMG. De todas formas estas estadísticas se igualan mucho más en países como los Estados Unidos o Canadá. Por el contrario en jurisdicciones como Asia o África, el porcentaje en el género masculino se acerca al 90 por ciento de los casos. En este sentido el importe medio de los fraudes también es mayor en el caso de que el mismo sea cometido por hombres que por mujeres.

Es decir, el perfil del defraudador de las empresas sería (figura 2).



**Figura 2.** Perfil del defraudador en la empresa.



En relación con aquellos factores relacionados con el Triángulo del fraude, en los estudios indicados se pone de manifiesto lo siguiente:

- En relación con la *Oportunidad* en el Estudio de KPMG el factor citado con más frecuencia que facilitó el fraude fue la debilidad de los controles internos, dato que coincide en todas las áreas geográficas y países analizados. Asimismo, la colusión para eludir los controles eficaces se considera un factor que facilitó el fraude en muchos de los países. Estos datos son confirmados por el *Report to the Nations de 2014*. Como factores que contribuyeron a la comisión del fraude en primer lugar se encuentra la falta de control interno, que contribuyó como primera causa en los fraudes cometidos en un 32,2% de los casos. Como segunda causa se encuentra la falta de revisión o supervisión por parte de un superior o la dirección en un 20% de los casos, y como tercera causa el saltarse los controles o las medidas de control interno implantadas en un 18,9%.
- En relación con la *Motivación* del Fraude, en el Estudio de KPMG, una vez sugeridas determinadas motivaciones que ocasionaron el fraude, un 66% de las motivaciones mencionadas tenían que ver con la avaricia, el beneficio económico y las dificultades económicas. En este sentido en un porcentaje significativo de los casos la razón detrás de la comisión del fraude era “mejorar el estilo de vida”. Por el contrario sólo para un 12% de los casos la razonabilidad de la comisión del fraude estaba relacionada con el cumplimiento de los objetivos de negocio.
- En relación con la *Racionalización*, es decir, aquella justificación o auto-convencimiento del defraudador como motivación por la cual ha cometido el fraude, en el Estudio de KPMG la única motivación que parece significativa sería la sensación de superioridad, que fue mencionada u observada en un 27% de los casos analizados. Posiblemente este hecho está relacionado, según he comentado, con el número significativo de casos de fraude cometidos por altos ejecutivos de las empresas. Esta sensación de superioridad estaría relacionada con su convicción de que no necesitaban someterse a las reglas que regulan el comportamiento del resto de empleados.

En relación con aspectos relacionados con la Personalidad y capacidad del defraudador otra vez el Estudio de KPMG nos detalla conclusiones adicionales interesantes:

- La sensación de estar infravalorados era uno de los aspectos más comentados por los defraudadores en un 17% de los casos. Le seguía la sensación de miedo y de estar mal remunerado.
- En relación a los rasgos personales y aspectos relacionados con su personalidad y presencia, observamos que en un 39% de los casos el defraudador era una persona muy respetada y en más de un 30% eran personas extrovertidas y afables.

## 5. Cómo se detectaron los fraudes en las empresas

Una vez analizado quién comete fraude e irregularidades en las organizaciones empresariales actualmente y por qué, analizaremos cómo se detectan éstos fraudes.

De acuerdo con el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* (ver cuadro 11) las conclusiones son muy claras. En un 42,2% de los casos analizados el fraude se detectó por una comunicación de un empleado o tercero, los llamados “chivatazos”. En segundo lugar los fraudes se detectaron gracias a las revisiones realizadas por la dirección, unidades de control interno, etc., en un 16% de los casos. Les siguen muy de cerca las revisiones de la tercera línea de defensa –auditoría interna– en un 14,1% de los casos. Destacar que en cuarto lugar se encuentra la detección de los casos de fraude por accidente. Es interesante observar que se producen diferencias significativas según la región en la que nos encontremos. Así, en regiones como Europa o Asia Pacífico las comunicaciones de casos de fraude suben a más del 50% de los casos detectados mientras que en jurisdicciones como los Estados Unidos o Latinoamérica se encuentran por debajo del 40%. Destacar la efectividad de las auditorías internas en jurisdicciones como Latinoamérica o Norte de África en que detectaron los casos de fraude en un 22,8% y 33,3% respectivamente. Estos datos coinciden con el Estudio de KPMG con porcentajes similares.

En relación a estas comunicaciones del fraude o “chivatazos” y quien los comunicó, en un 49% de los casos se refieren a comunicaciones de empleados. Posteriormente, en un 21,6% de los casos se refieren a comunicaciones de clientes y les siguen las comunicaciones anónimas en un 14,6% de los casos.

En relación con la auditoría externa, que en muchas ocasiones se puede identificar, en mi opinión erróneamente, como una de las principales razones a través de las cuales se identifican casos de fraude, de acuerdo con el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study*, la auditoría externa sólo identificó los casos de fraude analiza-

dos en un 3% de los casos. En mi opinión estas conclusiones tienen mucho sentido, pues dentro de los objetivos de la auditoría externa no se encuentra la detección del fraude, si no el análisis sobre si determinados Estados Financieros a una fecha concreta reflejan significativamente la imagen fiel de la situación financiera y patrimonial de la empresa, de acuerdo con determinados principios contables generalmente aceptados.

### ***5.1. Principales técnicas para la prevención y detección del fraude que deberían ser implantadas en nuestras organizaciones empresariales***

Una vez explicadas en detalle las conclusiones de los estudios comentados anteriormente sobre quien comete fraude y cómo, las principales motivaciones que llevan a determinados individuos a cometer fraude, así como las principales vías de detección de los mencionados fraudes, se deduce, que con la implantación de determinados controles preventivos y técnicas específicas deberían asistir a las organizaciones empresariales y a los empresarios a mitigar el riesgo de fraude. A nadie se le escapa que si la mayoría de fraudes fueron detectados a través de comunicaciones de los empleados o a través de revisiones de auditoría interna, reforzar dichos canales o controles mejoraría la efectividad y eficacia en la detección de fraudes en nuestras organizaciones. La implantación de medidas y técnicas específicas con el objetivo de reducir el fraude en nuestras organizaciones es señal de una adecuada gestión del riesgo de fraude.

Bajo mi perspectiva la gestión del riesgo de fraude no puede ser vista de forma aislada a otros procesos de la entidad y como únicamente una implantación de determinadas medidas y controles para su detección. En mi opinión, la gestión del riesgo de fraude está vinculada de forma muy significativa a otros procesos clave en nuestras organizaciones como el Cumplimiento Normativo (función de Compliance), la gestión de sus empleados (Recursos Humanos) o la Responsabilidad Social Corporativa. Es decir, la gestión del riesgo de fraude debe formar parte de la estrategia empresarial de cualquier organización y no puede verse de forma independiente o aislada, sino integrada en otros procesos clave.

En la parte final de este artículo, y con el objetivo de no extenderme en exceso, haré una breve mención teórica de lo que en mi opinión debería ser una gestión adecuada y efectiva del riesgo de fraude e irregularidades en nuestras organizaciones. En este sentido, en términos generales, un enfoque efectivo de gestión del riesgo de fraude debería contener tres grandes apartados:

- Establecer políticas, controles y programas preventivos diseñados para reducir el riesgo de fraude y conductas irregulares;
- Detectar los fraudes cuando ocurran;
- Aplicar medidas correctoras adecuadas cuando se detecte.

En este sentido debemos hacer mención que ya existen desde principios de los años 90 determinadas regulaciones y guías que nos conducen y nos pueden asistir en este sentido. Regulaciones como el *Anti-Bribery Act* del Reino Unido o el *Dodd-Frank Act* de los Estados Unidos, por mencionar algunas de ellas, nos proporcionan regulación obligatoria si tenemos presencia en estos países o alternativamente interesantes reflexiones que representan guías claras de cómo abordar cada uno de los mencionados apartados.

En cualquier caso abordaremos cada uno de los tres apartados de lo que en mi opinión debe contener un enfoque efectivo de gestión de riesgo de fraude.

## **5.2. Políticas, controles y programas preventivos**

El pilar básico de cualquier implantación de medidas preventivas de fraude y conductas irregulares es una *involucración adecuada y suficiente del Consejo de Administración y los principales ejecutivos de la organización*, lo que en terminología inglesa se llama tener un adecuado “*tone at the top*”. Esto no incluye solamente la involucración de la dirección en la aprobación de políticas y medidas preventivas sino también en su seguimiento y ejecución. Actualmente las organizaciones empresariales incluyen comités de auditoría independientes que suelen liderar estas funciones. Asimismo dotar a quién gestione el riesgo de fraude e irregularidades en la organización, de un adecuado nivel jerárquico así como de recursos financieros y humanos también es relevante, así como la implantación de una función de auditoría interna, en dependencia del comité de auditoría y que pueda actuar con eficacia e independencia de tercera línea de defensa.

Un adecuado *Análisis de los riesgos de fraude e irregularidades que afectan a la organización (Risk Assessment)* debe también preceder la implantación de cualquier medida, política o control. En este sentido es fácil entender que es complicada la implantación de cualquier procedimiento si antes no se es consciente de donde están los riesgos de fraude y donde es más fácil que se puedan poner de manifiesto.

Asimismo, la implantación de un *código ético o de conducta* como política de alto nivel en nuestras organizaciones debe formar parte del programa. Según lo comentado anteriormente debemos comunicar a nuestros empleados qué entiende nuestra organización como un comportamiento

aceptable y qué no. Otras políticas más específicas pueden ser implantadas con posterioridad pero todas deberían entenderse en el entorno del código de conducta establecido.

Procedimientos de *due-dilligence de empleados y terceros* (clientes y proveedores) también deberían ser implantados. Debemos conocer con quién nos relacionamos y con quién vamos a establecer nuestras relaciones de negocios.

Para finalizar, todo lo comentado anteriormente debe ir acompañado de adecuadas *políticas de comunicación y formación*.

### **5.3. Detección de los fraudes**

Cualquier implantación de medidas, políticas o controles anti-fraude debe estar acompañada asimismo de herramientas y técnicas de detección del fraude. Así, cualquier organización debe implantar medidas o controles para detectar el fraude o conductas irregulares cuando ocurran. También es cierto que las mismas deben ser proporcionales y cada organización debe analizar, de acuerdo con el análisis de riesgo realizado previamente (ver apartado anterior de medidas preventivas), cuáles deben ser las medidas de detección a implantar y dónde.

De acuerdo con los estudios mencionados anteriormente, los fraudes son detectados principalmente a través de comunicaciones de los empleados. Para facilitar dichas comunicaciones las organizaciones empresariales tienen diversas opciones que pueden ser adoptadas, siendo las más comunes el *procedimiento de escalado*, es decir, la comunicación al jefe superior directo, o un procedimiento más estructurado, como podría ser la implantación de *una línea ética*. Esta línea sería aquel canal que se pone a disposición de los empleados o terceros para comunicar de forma confidencial y eficiente cualquier preocupación o aspecto relacionado con fraude o conductas irregulares en la organización. Estudios actuales ponen de manifiesto que las organizaciones empresariales tienen mayores posibilidades de detectar fraude o una conducta irregular de forma más rápida y eficaz cuando han creado una cultura en la que los empleados sienten que deben denunciar conductas irregulares o no apropiadas de sus compañeros y conocen el canal a través del cual deben hacerlo.

La implantación de *medidas adecuadas de control interno y auditoría interna* son también una herramienta relevante para la detección del fraude. Para la implantación de las mismas es muy importante la evaluación del riesgo de fraude en la organización y analizar aspectos como: Experiencias o eventos de fraude pasados, rotación de empleados, regulaciones específicas, presión del regulador en su caso, etc.

Finalmente y en el caso de tener claros e identificados determinados riesgos de fraude puede ser necesario la implantación o realización de procedimientos específicos de análisis forense de datos. Esto es, la implantación de medidas concretas y específicas de análisis masivo de datos disponibles de la organización (financieros, bancarios, de proveedores, etc.), para identificar si se ponen de manifiesto los riesgos detectados.

#### **5.4. Medidas correctoras para el fraude**

Por último, cualquier organización debe implantar medidas correctivas adecuadas y proporcionales para responder y remediar cualquier acción irregular o de fraude que ocurra en la misma.

La primera de ellas suele ser diseñar e implantar un *protocolo de investigación* ante una situación irregular o de fraude. Es decir ante cualquier comunicación de fraude la organización debe tener sus estructuras preparadas para responder de una forma rápida, diligente y eficaz a tal situación. Dicho protocolo debe incluir aspectos como quién recibirá la comunicación, a quién se le comunicará, quién es el responsable de investigar lo sucedido, canales de reporte, etc.

Asimismo la organización debe tener claro cómo actuará en caso de fraude y cuáles son las *medidas correctoras* que se aplicarán. Estudios recientes indican que la publicitación interna en cuanto a cómo la empresa responderá y actuará ante una situación de fraude y cuáles son las medidas correctoras, es beneficiosa para una programa global anti-fraude.

## **6. Conclusiones**

- El fraude que se comete en las empresas se puede clasificar en tres categorías: Apropiación indebida de activos, Manipulación de información financiera y Corrupción.
- El Triángulo del fraude: Oportunidad, Motivación y Racionalización, intenta dar respuesta a quién comete fraude en las organizaciones empresariales y por qué.
- De acuerdo con varios estudios el perfil del defraudador de las empresas sería un individuo de entre 36 y 55 años, con más de 6 años de antigüedad en la empresa, ocupa un puesto ejecutivo o directivo del área de finanzas, operaciones o ventas/marketing.
- Los fraudes en las empresas se detectan principalmente por comunicaciones de empleados.
- Mitigar el riesgo de fraude en nuestras organizaciones empresariales

es posible con la implantación de medidas y técnicas anti-fraude:  
Gestión riesgo de fraude.

- Una adecuada Gestión del riesgo de fraude incluye tres grandes apartados:
  - Establecer políticas, controles y programas preventivos diseñados para reducir el riesgo de fraude y conductas irregulares;
  - Detectar los fraudes cuando ocurran;
  - Aplicar medidas correctoras adecuadas cuando se detecte.

## **Referencias Bibliográficas**

ACFE ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (2014) “Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse–Global Fraud Study”.

CRESSEY, D. (1972) “Criminal Organization: Its Elementary Forms”, Harper and Row, Nueva York.

KPMG FORENSIC (2006) “Fraud Risk Management – Developing a strategy for prevention, detection and response”.

KPMG (2013) “Perfiles Globales del Defraudador – Presente y Futuro de los delitos económicos”.

KPMG (2011) “Who is the typical fraudster?”.